

学校编码: 10384

分类号: _____ 密级 _____

学号: 200315219

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

FN 公 司 工 资 制 度 设 计

Compensation System Planning for FN Company

杨 金 戈

指导老师姓名: 程文文 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2006 年 2 月

论文答辩时间: 2006 年 3 月

学位授予日期:

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2006 年 2 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

论文摘要

一个内部公平、外部富有市场竞争力的工资体系是企业维持较强竞争力的必要条件。本文在回顾工资制度设计的影响因素、原则以及工资设计的一般程序、典型工资制度等理论的基础上，介绍FN公司工资制度的设计方案和过程，提出并尝试讨论几个设计实践过程中遇到的问题。

本文主要分为以下四个部分：

第一章：回顾工资制度设计原则、影响工资设计的因素和工资制度设计的一般程序，工资制度设计需要遵循补偿性、公平性、竞争性、激励性、经济性和合法性等六项原则，会受到国家的政策与法规、劳动力市场需求、行业特点、当地生活水平与物价指数、企业经营状况和支付能力、工作差异、员工差异、企业文化与理念等内外因素的影响，要经历职务评价、同行业工资水平调查、工资策略选择等关键步骤。

第二章：回顾六种典型的工资制度，即年功工资制、能力工资制、职务工资制、绩效工资制、结构工资制和薪点工资制，归纳它们各自的设计出发点、实施条件、优点和不足之处。

第三章：首先介绍FN公司概况，提出了以职务工资为基础的薪点制工资制度方案，详细说明了FN公司的工资制度的设计思路，并对职务评价、工资结构、工资等级划分等重点环节进行了较为详细的描述。然后，尝试讨论在FN公司工资制度的设计实践中遇到的问题，包括同行业工资水平调查数据不充分、职务评价的注意问题、工资分级及职类区间设置的问题、工资改革的困难及对策四个问题。

第四章：全文总结，指出FN公司工资制度的合理性，良好的工资制度的实施，要求企业领导人必须转变思想观念，高度重视人力资源问题，逐步建立完善的人力资源管理体系，并进行有效的企业文化建设。

关键词：工资制度；职务评价；薪点工资制。

厦门大学博士论文摘要库

Abstract

Fair and competitive compensation system that can help a company maintain a competitive edge. This paper reviews the theory of typical compensation systems and the principle and procedure of compensation system planning, then introduces the compensation system plan of FN company, describes and tries to discuss the problems in the planning procedure.

This paper consists of four chapters:

Chapter 1 reviews the theories of compensation system planning principles, the influencing factors, and the general planning procedure. Compensation system should be planned on the principles of reimbursement, fairness, competition, incentive, economy, and validity. It can be affected by the policies and laws of the state, the demands of occupational market, the characteristics of industry, the local living index and price index, the company's ability of payment, the differences between jobs and jobs and the differences between employees and employees, the organization culture, etc. And it should undergo a series of steps such as job evaluation, survey of compensation level in domain, and compensation strategy selection.

Chapter 2 reviews the theories of typical compensation systems such as seniority compensation, job-based compensation, competency-based compensation, merit compensation, structural compensation, and salary-points compensation, and thus discusses their respective basis of planning, operating conditions, advantages and disadvantages.

In Chapter 3, the author gives the survey of FN company, puts out the compensation system plan of FN company, which is based on job-based compensation on salary-points and discusses the job evaluation, the structure of the compensation and compensation classification in detail. The author also describes the problems in the planning practice one by one, including lack of data about compensation level in the industry, selection of job evaluation method, planning of compensation classification, compensation system reform.

Chapter 4 is the conclusion. The planned compensation system of FN company is the best project. And the dissertation argues that the fundamental for putting compensation system into effect should transform the understanding to HRM, improve the HRM system, emphasize on the construction of corporate culture.

Key words: Compensation system; Job evaluation; Salary-point compensation.

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

| | |
|-------------------------------|----|
| 前 言..... | 1 |
| 第一章 工资制度设计的影响因素、原则以及一般程序..... | 3 |
| 第一节 工资制度设计的影响因素 | 3 |
| 一、人力资源市场的供需关系..... | 4 |
| 二、地区及行业特点与惯性..... | 4 |
| 三、当地生活水平与物价指数..... | 5 |
| 四、国家的相关法令和法规..... | 5 |
| 五、企业的经营状况和支付能力..... | 5 |
| 六、工作本身的差异..... | 6 |
| 七、员工自身的差异..... | 6 |
| 八、企业文化与理念..... | 6 |
| 第二节 工资制度设计的原则 | 6 |
| 一、补偿性原则..... | 7 |
| 二、公平性原则..... | 7 |
| 三、竞争性原则..... | 7 |
| 四、激励性原则..... | 8 |
| 五、经济性原则..... | 8 |
| 六、合法性原则..... | 8 |
| 第三节 工资制度设计的一般程序 | 8 |
| 一、工资制度设计的一般程序..... | 9 |
| 二、制定企业的付酬原则与策略..... | 11 |
| 三、职务评价..... | 12 |
| 四、工资结构设计..... | 14 |
| 五、工资状况调查及数据收集..... | 15 |
| 六、工资分级与定薪..... | 16 |
| 第二章 典型工资制度 | 18 |

| | |
|------------------------|-----------|
| 第一节 年功工资制 | 18 |
| 一、概述..... | 18 |
| 二、年功工资制的特点..... | 18 |
| 三、年功工资制的优点..... | 19 |
| 四、年功工资制的缺点..... | 19 |
| 五、年功工资制的实施条件..... | 19 |
| 第二节 技能工资制 | 19 |
| 一、概述..... | 19 |
| 二、技能工资制的特点..... | 20 |
| 三、技能工资制的优点..... | 20 |
| 四、技能工资制的缺点..... | 20 |
| 五、技能工资制的实施条件..... | 20 |
| 第三节 职务工资制 | 20 |
| 一、概述..... | 20 |
| 二、职务工资制的特点..... | 21 |
| 三、职务工资制的优点..... | 21 |
| 四、职务工资制的缺点..... | 21 |
| 五、职务工资制的实施条件..... | 22 |
| 第四节 绩效工资制 | 22 |
| 一、概述..... | 22 |
| 二、绩效工资制的特点..... | 22 |
| 三、绩效工资制的优点..... | 22 |
| 四、绩效工资制的缺点..... | 22 |
| 五、绩效工资制的实施条件..... | 23 |
| 第五节 结构工资制 | 23 |
| 一、概述..... | 23 |
| 二、结构工资制的特点..... | 23 |
| 三、结构工资制的优点..... | 24 |
| 四、结构工资制的缺点..... | 24 |
| 五、结构工资制的实施条件..... | 24 |

| | |
|------------------------------------|-----------|
| 第六节 薪点工资制 | 24 |
| 一、概述..... | 24 |
| 二、薪点工资制的特点..... | 24 |
| 三、薪点工资制的优点..... | 24 |
| 四、薪点工资制的适用条件..... | 25 |
| 五、薪点工资制的结构..... | 25 |
| 六、薪点工资制的分配公式..... | 25 |
| 第三章 FN 公司工资制度设计方案..... | 27 |
| 第一节 FN 公司概况 | 27 |
| 一、FN 公司简介 | 27 |
| 二、FN 公司的组织结构和人员配置 | 27 |
| 三、FN 公司现有薪酬体系 | 29 |
| 第二节 FN 公司工资制度的设计思路..... | 29 |
| 一、FN 公司工资制度的付酬原则和策略 | 30 |
| 二、FN 公司的工资体系 | 31 |
| 三、职务评价..... | 34 |
| 四、工资结构设计..... | 42 |
| 五、工资的分级与定薪..... | 43 |
| 第三节 FN 公司工资发放方案及分配情况分析..... | 46 |
| 第四节 FN 工资制度设计过程中的问题..... | 48 |
| 一、同行业工资水平数据收集的困难..... | 48 |
| 二、运用职务评价需要注意的问题..... | 49 |
| 三、工资等级设定及职类区间设置的问题..... | 49 |
| 四、工资改革中可能遇到的困难和对策..... | 50 |
| 第四章 总结 | 51 |
| 参考文献..... | 53 |
| 后 记..... | 55 |

厦门大学博士论文摘要库

Table of Contents

| | |
|--|-----------|
| Foreword..... | 1 |
| Chapter 1. The Influencing Factors, Principles, and The General Planning Procedure for Compensation System Planning | 3 |
| 1.1 The Influencing Factors for Compensation System Planning | 3 |
| 1.2 Principles for Compensation System Planning | 6 |
| 1.3 The General Planning Procedure for Compensation System Planning..... | 8 |
| Chapter 2. Typical Compensation Systems..... | 18 |
| 2.1 Seniority Compensation. | 18 |
| 2.2 Competency-based Compensation | 19 |
| 2.3 Job-based Compensation..... | 20 |
| 2.4 Merit Compensation | 22 |
| 2.5 Structural Compensation | 23 |
| 2.6 Salary-points Compensation | 24 |
| Chapter 3. Planning FN Company Compensation System..... | 27 |
| 3.1 General Situation of FN Company | 27 |
| 3.2 How to Plan FN Company Compensation System..... | 29 |
| 3.3 Analyzing Results from FN Company Planned Compensation System... | 46 |
| 3.4 Problems in FN Company Compensation System Planning Practice..... | 48 |
| Chapter 4. Conclusions..... | 51 |
| Main References | 53 |
| Acknowledgements | 55 |

厦门大学博硕士论文摘要库

前言

21 世纪，全球经济结合越加紧密。面对这样一个竞争激烈、环境复杂多变的时代，人力资源管理在企业中的作用日益突出。企业的竞争归根结底在于人才的竞争，企业拥有具有竞争力的员工，员工所拥有的知识、经验、技能、素质和学习能力等等是企业长久发展最稳定、最本质的基础。

薪酬管理是人力资源管理活动中的一项重要内容。正如薪酬专家理查得·汉得森（Richard Henderson）所言，“在企业的经营活动中，还没有一种运营成本比劳动力成本更可控制和对利润有更大的影响”。^①一方面，企业经营者要对薪酬额度进行控制来提高企业的盈利水平；另一方面，企业提供的薪酬要能吸引和激励员工。

薪酬是指员工因对组织提供劳动和服务而获得的报偿，它包括现金加上各种精神鼓励。在中国，过去的工资概念更多的属于今天薪酬管理中纯粹货币的那一部分。19 世纪以来，薪酬问题一直是经济学和管理学关注的热点问题，随着中国改革开放的深入，越来越多中国企业引入西方先进的薪酬管理理念和方法。但是，作为薪酬管理核心的薪酬设计来说，只有普遍原则，没有普遍方案。一个对企业真正有效、切实可行的设计方案，它应该是适合企业需要，适合企业的发展阶段及企业的贯彻执行能力。

依据薪酬的发生机理，薪酬可分为：内在薪酬和外在薪酬两类。外在薪酬包括工资、奖金、福利、津贴、股票期权以及各种间接货币形式支付的福利等。内在薪酬是指由于员工自己努力工作而受到晋升、表扬或受到重视等，从而产生的工作的荣誉感、成就感、责任感，是员工从自身工作中得到的报酬。现阶段，我国刚刚摆脱计划经济时代的全国统一行政工资制，企业急需规范员工工资制度建设；另外，基于马斯洛（Maslow）需要层次论，面对快速发展的社会，企业员工首先关注的是作为货币薪酬的工资对满足自身生理需求和安全需求的保障功能。因此，工资制度的设计与管理依然是现阶段我国企业薪酬管理的核心。

本文将在回顾工资设计、典型工资制度等理论的基础上，就FN公司工资制度设计的实践过程进行分析与总结。希望能为薪酬管理的从业人员提供参考和帮

^① [美] 劳伦斯·S.克雷曼著，孙非 等译：《人力资源管理：获取竞争优势的工具（原书第2版）》，机械工业出版社，2003 年

助。本文的主要结构是：第一章回顾工资制度设计原则、影响工资设计的因素和工资制度设计的一般程序；第二章介绍六种典型的工资制度，归纳它们各自的设计出发点、实施条件、优点和不足之处；第三章运用第一章工资制度设计的基本框架，详细介绍了FN公司工资制度的设计思路，并对职务评价、工资结构、工资等级划分等重点环节进行了较为详细的描述，并尝试讨论在FN公司工资制度的设计实践中遇到的问题。最后对全文进行了总结，并得出相应的结论。

由于笔者水平有限，文中论述、观点多有不周之处，敬请师长、同侪批评指正。

第一章 工资制度设计的影响因素、原则以及一般程序

企业工资制度设计受到人力资源市场的供需关系、地区及行业特点与惯性、当地生活水平与物价指数、国家的相关法令和法规、企业的经营状况和支付能力、工作本身的差异、员工自身的差异、企业文化与理念等诸多因素的影响与制约。与此同时，企业在进行工资设计时必须遵循一些基本的原则，如补偿性、公平性、竞争性、激励性、经济性、合法性等原则。因此，企业在进行工资制度设计时，应充分地、具体地针对企业的情况制定工资制度，没有一个企业的方案可以完全套用另外一个企业。

本章将回顾工资制度设计的内外部影响因素、设计原则、工资设计的一般程序以及设计程序中关键步骤的相关理论。

第一节 工资制度设计的影响因素

企业是现实社会的一个组成部分，因此，企业的薪酬制度是企业内外因素相互作用的结果。影响企业薪酬制度的外部因素包括：人力资源市场的供需关系、地区及行业特点与惯性、当地生活水平与物价指数、国家的相关法令和法规；影响企业薪酬制度的内部因素包括：企业的经营状况和支付能力、工作本身的差异、员工自身的差异、企业文化与理念。

依据薪酬的发生机理，薪酬可分为：内在薪酬和外在薪酬两类。内在薪酬（intrinsic rewards）是指由于员工自己努力工作而受到晋升、表扬或受到重视等，从而产生的工作的荣誉感、成就感、责任感，是员工从自身工作中得到的报酬。内在薪酬的存在体现了员工在工作中所获得的个人价值感。外在薪酬（extrinsic rewards）包括工资、奖金、福利、津贴、股票期权以及各种间接货币形式支付的福利等。外在薪酬可进一步划分为：直接薪酬、间接薪酬和非货币性薪酬。直接薪酬通常是指直接以现金形式支付的薪酬，包括基本工资、加班及假日补贴、绩效奖金、长期激励（如利润分红、公司股票购买权或股票期权）等。一般来说，直接薪酬与员工的工作或技能价值及绩效紧密相关。间接薪酬通常指的是组织为员工提供的福利性薪酬，它往往不以货币形式直接支付，而多以实物或服务的形式支付，如养老金、医疗保险、带薪休假、各种服务（如员工餐

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库